MALLETTE RH SPÉCIAL TPE & PME

Organiser et optimiser la gestion des *compétences*

COMMENT GÉRER EFFICACEMENT LES COMPÉTENCES



NOTRE MÉTIER : FACILITER LA FORMATION
NOTRE ENGAGEMENT : DÉVELOPPER L'EMPLOI

Organiser et optimiser la gestion des compétences

Sommaire



PÔLE ENTREPRISES DE 10 SALARIÉS ET PLUS
5, rue Louis de Broglie - 21000 DIJON
Tél. 03 80 78 94 55 ou 03 80 78 92 49
Fax 03 80 78 94 82
fpc-b@agefos-pme.com

PÔLE ENTREPRISES DE MOINS DE 10 SALARIÉS
5, rue Louis de Broglie - 21000 DIJON
Tél. 03 80 78 92 42
Fax 03 80 78 94 82
tpe-b@agefos-pme.com

PÔLE EMPLOI PROFESSIONNALISATION
5, rue Louis de Broglie - 21000 DIJON
Tél. 03 80 78 91 82
Fax 03 80 78 92 47
emploi-b@agefos-pme.com

www.agefos-pme-bourgogne.com



Comment gérer efficacement les compétences

Afin de répondre aux demandes exprimées par nos clients, nous avons régulièrement conçu et diffusé de nombreux outils participant à la gestion des compétences nécessaires au développement de la performance de l'entreprise.

Ces outils, régulièrement actualisés, couvrent en particulier :

- *le repérage des besoins en compétences (fiche de poste, entretien annuel…),*
- *l'acquisition de compétences "externes" (entretien de recrutement…),*
- *le développement des compétences internes (entretien professionnel, organisation d'une formation interne, achat et évaluation de formation).*

À l'expérience, et sur demande de nombreuses entreprises, il nous a semblé indispensable de regrouper dans le présent fascicule l'ensemble de ces documents, afin de constituer à votre intention un recueil de référence.

Tous ces documents, ainsi que ceux relatifs à la mise en place de la réforme, sont consultables et téléchargeables sur notre site Internet.

Votre conseiller Agefos PME est à votre disposition pour vous aider dans une approche globale de vos besoins et vous faciliter, dans ce cadre, l'appropriation de ces outils.

Enfin, des formations, labellisées par nos soins et assurées par des organismes retenus suite à un appel d'offre, peuvent vous permettre d'aller plus en avant si nécessaire.

Nous restons à votre écoute pour enrichir et compléter cet outil en fonction de vos besoins.

FICHE DE POSTE *(définition de fonction)*



PRÉAMBULE

Pourquoi une fiche de poste ?

Afin d'identifier précisément les postes dans l'entreprise, déjà existants ou à créer (qui fait quoi ? qui pourra faire quoi ?).

Cela vous permettra de :

- (Re)définir, faire évoluer, (ré)aménager… le poste si nécessaire.
- Adapter le personnel plus rapidement au poste (cas de mutation, promotion, diversification de la production, mise en place de la qualité, etc.).
- Faciliter le recrutement de vos futurs collaborateurs.
- Mieux communiquer sur votre organisation.

Nous vous conseillons de travailler sur chaque fiche de poste (définition de fonction) en associant éventuellement le titulaire du poste concerné. Cela vous permettra de :

- analyser le poste (apprécier les fonctions remplies),
- mesurer certains écarts, les analyser,
- corriger ces derniers : tutorat, formation interne (cf. les fiches "formation interne") ou externe ("achat de formation"), etc.

Pour vous aider dans cette démarche, nous mettons à votre disposition cette trame pour construire une fiche de poste qui comporte, en pages 4 et 5, le mode d'emploi.

Cette trame est complétée par l'exemple d'une fiche de poste "secrétaire comptable", ci-contre.

Exemple : secrétaire comptable

Descriptif

A1 ■ Finalité dans l'entreprise
Le (la) secrétaire comptable a pour missions le traitement et le suivi administratif et comptable de l'entreprise.

A2 ■ Place dans l'organigramme
- *Est sous la responsabilité directe du chef d'entreprise.*
- *Encadre un(e) assistant(e) (poste à mi-temps).*
- *Est en relation avec les clients, les fournisseurs, les banques et l'expert-comptable pour les affaires courantes (sans pouvoir décisionnel).*

A3 ■ Activités

- Principale(s)

Secrétariat
- *Accueille les personnes extérieures.*
- *Réceptionne les appels téléphoniques.*
- *Rédige et suit le courrier confidentiel de l'entreprise.*
- *Rend compte au chef d'entreprise.*

Comptabilité
- *Enregistre les écritures comptables.*
- *Suit et règle les factures (clients, fournisseurs).*
- *Suit le stock des fournitures.*
- *Gère les absences et les congés.*
- *Établit les fiches de paie.*
- *Manage un(e) assistant(e).*

- Complémentaire(s)
  - *Supplée l'absence éventuelle de son assistant(e) (tri et distribution du courrier, frappe courriers courants, classement documents divers…).*

A4 ■ Contraintes
- *Doit se déplacer régulièrement sur les deux sites de l'entreprise (permis VL obligatoire).*

A5 ■ Consignes de sécurité
- *Doit avoir suivi la formation Sauveteur Secouriste du Travail (sinon, à prévoir dans le cadre du plan de formation de l'entreprise).*

Profil de poste

A6 ■ Compétences

- Formation initiale :
Possède au minimum un BEP/CAP ou l'expérience équivalente.
- Expérience :

Son expérience est :
- *D'une durée minimum de deux ans.*
- *Sur un même poste.*
- *Pas obligatoirement dans le même secteur d'activité.*
- *Maîtrise de l'outil informatique (Word, Excel, Internet, un logiciel de comptabilité).*

A7 ■ Qualités comportementales
- *Est autonome (chef d'entreprise souvent absent).*
- *Est rigoureux(se) et organisé(e).*
- *A le sens du travail en équipe.*
- *Sait déléguer (assistant[e]).*
- *Sait rendre compte.*

Modèle type

FICHE DE POSTE *(définition de fonction)*

INTITULÉ DE LA FONCTION *(voir exemple en page 3)*

Descriptif

A1 ■ Finalité dans l'entreprise — A quoi sert le poste dans l'entreprise ?

A2 ■ Place dans l'organigramme — Niveau hiérarchique, degré d'autonomie, responsabilité d'encadrement, etc.

A3 ■ Activités

Principale(s) — Que fait-on à ce poste ? Exprimez les activités en verbes d'action.

Complémentaire(s) — Précisez les liens avec l'extérieur.

A4 ■ Contraintes — Les horaires, les rythmes liés à l'activité, les déplacements, la pénibilité (le poste nécessite-t-il des aptitudes physiques particulières à l'exercice de la fonction : port de charges, etc. ?)

A5 ■ Consignes de sécurité — Liées à la fonction (cf. document unique des risques professionnels).

FICHE DE POSTE *(définition de fonction)*

INTITULÉ DE LA FONCTION (voir exemple en page 3)

Profil de poste

A6 ■ Compétences :

Compétences requises indispensables à l'exercice de la fonction.

- Formation initiale :

Diplôme indispensable ou non, dans le même secteur d'activité ou non.

- Expérience :

Expérience obligatoire ?

Dans un même secteur d'activité ?

Sur un poste identique ?

Durée de l'expérience requise ?

A7 ■ Qualités comportementales :

Qualités indispensables : sens du travail en équipe, relationnel, autonomie, etc.

ENTRETIEN DE RECRUTEMENT



PRÉAMBULE

Vous constatez qu'il manque des compétences pour accomplir un travail jugé nécessaire dans l'organisation de votre entreprise :

- Création de tâches nouvelles.
- Réaménagement organisationnel.
- Transformation technique (nouvelle machine…).
- Urgences : départ, maladie…
- Augmentation de la charge de travail.
- Mouvement de personnel (mutation, promotion…).

Vous en concluez que vous devez recruter.

Préparation à l'entretien

Deux questions préalables

Le besoin décelé exige-t-il réellement de recruter quelqu'un ?

- N'y a-t-il pas, en interne, le potentiel humain qui permettrait d'y répondre, moyennant si nécessaire, une adaptation (tutorat, formation…) ?
  Avantages de l'interne : organisationnel et budgétaire. Les coûts et les délais de sélection sont diminués. Les candidats connaissent déjà l'entreprise et son organisation.
- Ne peut-on pas revoir l'organisation du travail en redistribuant les tâches ?

Sous quelles conditions ?

- Quelle durée (temps complet, temps partiel) ?
- Quel type de contrat : définitif (CDI), saisonnier, durée limitée (CDD) ?

Autres points de réflexion

- Rédigez l'annonce en vous référant à la fiche de poste.
- Détermination des critères indispensables et souhaitables pour le poste. Ex. : poste comptable :
  • indispensable : rigueur, organisation et maîtrise des outils de bureautique,
  • souhaitable : aptitude relationnelle avec l'externe.
- Publication du poste : soyez précis, cela vous évitera de perdre du temps avec des CV inadaptés au poste proposé :
  • à l'interne (affichage, note interne, etc.),
  • à l'externe (presse, ANPE, intérim, etc.).
- Tri des courriers et CV des candidats externes.
- Convocation des candidats retenus.

Entretien

- Prévoyez une heure minimum (durée variable en fonction du poste à pourvoir).
- Déterminez qui mènera l'entretien.
- Précisez qui prendra la décision finale, et sous quel délai.

Pour vous aider dans cette démarche, vous trouverez ci-après :

- Une trame en 4 phases qui vous guidera dans le déroulement de l'entretien.
- Une grille de synthèse de l'entretien qui vous aidera dans le choix du candidat à retenir.

L'entretien de recrutement

Accueil du candidat : par le recruteur

- Présentation du recruteur
  Nom, fonction…
- Déroulement de l'entretien
  Plan, durée.

Parcours du candidat et aptitudes : par le candidat

- Formation
  Niveau d'études, diplômes, formation professionnelle.
- Expérience
  Parcours professionnel : points faibles/points forts, réalisations. Précisions sur d'éventuelles "zones d'ombre" du CV.
- Motivation
  Pourquoi cette candidature ? (ex. : si le candidat est salarié, poser la question en faisant référence au poste occupé).
- Qualités personnelles
  Qualités mises en avant.

L'entreprise : par le recruteur et le candidat

- Présentation de l'entreprise
  Demandez au candidat ce qu'il connaît de votre entreprise. Vous lui apporterez des compléments d'informations : que fait-elle, effectif, organisation, place du poste…
- Présentation du poste
  Vous le décrirez de façon précise (cf. fiche de poste en page 3)
- Ce que le candidat peut apporter à l'entreprise
  En termes de compétences, de responsabilité, d'autonomie, d'organisation, de créativité…
- Mobilité
  Le candidat est-il mobile ? Accepte-t-il des déplacements…?
- Durée du préavis si le candidat est salarié.
  Négociation possible ?
- Rémunération souhaitée
  Motivations, par le candidat, de ses prétentions.

Synthèse : par le recruteur et le candidat

- Synthèse de l'entretien
  Reformuler avec le candidat les points-clés. Les suites à donner.

Les suites à donner

- Décision
  La réponse se fera par écrit.

FICHE D'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

GRILLE DE SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE

Nom du candidat :

Poste envisagé :

Nom du recruteur :

Date de l'entretien :

	(--)	(-)	(+)	(++)
Présentation générale				
Expérience professionnelle				
Formation initiale				
Formation complémentaire				
Contact aisé				
Aptitude relationnelle				
Expression orale				
Ecoute				
Esprit d'équipe				
Autonomie				
Dynamisme				
Réactivité				
Polyvalence				
Aptitude à l'analyse				
Traitement des problèmes				
Motivation				
Total				

Vous compléterez les rubriques en fonction d'aptitudes ou de compétences nécessaires pour le poste concerné.

Décision d'embaucher : ❑ oui ❑ non

Réserves :

NOTES

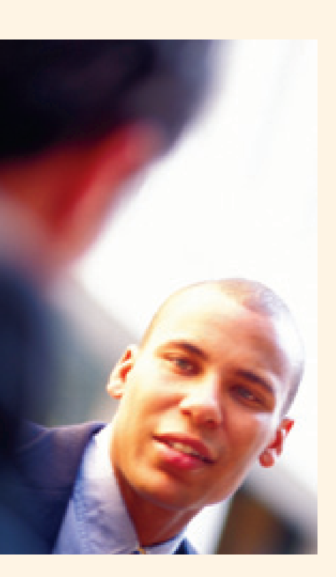
ENTRETIEN ANNUEL



Un entretien annuel, c'est quoi ?

Définition

C'est un moyen de mobiliser, autour d'un projet, les individus de l'entreprise. L'entretien annuel permet à chacun de prendre conscience de ses points forts et de ses faiblesses, de ses succès et de ses échecs.



Les objectifs

- Faire avec un collaborateur le bilan de ses activités de l'année passée.
- Informer son collaborateur de la politique de l'entreprise pour l'année qui vient.
- Négocier avec lui les axes et les objectifs qui seront les siens pour l'année.
- Être à l'écoute des attentes et des projets du collaborateur.
- Répondre aux questions qui peuvent se poser et prendre les mesures nécessaires.

Parlons compétences…

Pratiquer l'entretien annuel, c'est aussi s'intéresser aux compétences de ses collaborateurs, à leurs degrés d'expertise et leurs lacunes, aux possibilités d'évolution, de progrès en fonction des besoins, des désirs et motivations.

Mais, au juste, c'est quoi la compétence ?

En parler, c'est faire intervenir les trois termes suivants :

- Les **savoirs**, c'est-à-dire le capital des connaissances théoriques et génériques mais également les aptitudes à analyser et à raisonner.
- Les **savoir-faire** qui résultent des pratiques professionnelles et des résultats concrets obtenus.
- Les **savoir-être** constitués d'attitudes, de comportements (communication, disponibilité, ouverture d'esprit, adaptabilité…).

En fait, la compétence émerge de l'interaction de ces trois composantes.

Comment mettre en œuvre un entretien annuel ?

Tout d'abord…

Un entretien annuel se prépare

L'organisation du supérieur hiérarchique :

- s'assurer d'être totalement disponible,
- s'assurer qu'il en va de même pour son collaborateur,
- choisir un lieu où vous ne serez pas dérangés.

Les documents à consulter :

- le formulaire type de l'entreprise (s'il existe),
- le compte rendu de l'année précédente,
- la description de la fonction,
- les résultats de l'entreprise pour l'année,
- les formations suivies par le salarié.

La préparation psychologique :

- noter les événements importants de l'année,
- réfléchir aux responsabilités du poste,
- comparer les aptitudes de son collaborateur à celles exigées par le poste,
- penser aux actions à entreprendre.

Ensuite…

Avoir des comportements qui facilitent l'entretien annuel :

- **prendre le temps d'écouter** et de comprendre son interlocuteur dans son langage, dans ce qu'il dit ou ne dit pas,
- **créer les meilleures conditions** pour qu'il s'exprime,
- **accepter le point de vue qu'il propose**, ce qui n'oblige pas nécessairement de le partager ou de l'approuver.

Erreurs à éviter…

Concernant la gestion de l'entretien :

- intervenir à tout moment,
- interroger (au sens d'enquêter),
- intéresser (au sens où l'on fait pression sur l'autre pour lui "vendre" quelque chose),
- se laisser déranger par une tierce personne au cours de l'entretien.

Concernant l'activité du collaborateur :

- ne pas valoriser les progrès et les réussites,
- ne pas se rendre compte des résultats,
- s'occuper uniquement des résultats,
- éviter le cumul d'un écart à combler, avec la mise en place de nouveaux objectifs à atteindre.



Concernant les difficultés rencontrées par le collaborateur :

- ne rien faire ou différer l'entretien,
- mettre l'accent sur un signe de démotivation,
- nier ou minimiser le problème,
- exiger des efforts immédiats sans accompagnement,
- baisser (sans raisons impératives) le niveau des exigences professionnelles,
- trop s'impliquer dans la recherche des solutions :
  - si le problème est professionnel, le collaborateur se sentira déresponsabilisé,
  - si le problème est personnel, il le vivra comme une intrusion ou une prise en charge.

Bref…

Cultiver les "C+" de la communication :

- Comprendre, Coopérer, Considérer, Concéder.

Et ne pas oublier…

Que l'entretien annuel n'est pas :

- une conversation / discussion / discours,
- une visite médicale,
- une "explication" salariale,
- un cheminement vers une décision,
- une réunion triangulaire.

Pour finir

- Terminer l'entretien sur une marque de confiance motivante pour l'avenir.

Pour quels résultats ?

Une évaluation, oui, mais pas n'importe comment !

Elle doit…

- **être étayée par les faits** de l'année écoulée (noter les faits importants de l'année, de manière chronologique),
- **être quantitative** (objectifs chiffrés, mesure des écarts en les pondérant),
- **être qualitative** (qualité des résultats et des comportements, mesure de l'évolution),
- **orienter les objectifs de l'année à venir** (points forts à valoriser, points faibles à améliorer),
- **donner la priorité à l'entreprise** (lorsque les objectifs personnels ne sont pas en adéquation avec ceux de l'entreprise, l'évaluation donne priorité aux objectifs de l'entreprise),
- **étudier les moyens de les atteindre** (interpréter les écarts de l'année écoulée et valider les tirs corrigés).

Si toutes ces conditions sont respectées et si vous croyez à son utilité, un entretien annuel permet :

Pour la fonction :

- de faire le point périodiquement sur son activité,
- de mettre à jour la fonction,
- de préparer une évolution,
- de rectifier ce qui n'est pas au point.

Pour les participants :

- de favoriser la communication,
- d'améliorer les rapports professionnels,
- de mieux se reconnaître et s'apprécier,
- d'échanger de nouvelles idées,
- de s'enrichir mutuellement.



Modèle type

FICHE DE PRÉPARATION A L'ENTRETIEN ANNUEL / ENTREPRISE

PRÉPARER L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ANNUEL

Document Management

Vous avez prévu de recevoir Mme/Mlle/M. ________________ le ____________ à ______ heures
Préparez cet entretien en vous aidant du présent document. Vous aborderez, au cours de cet entretien, les sujets suivants :

Ce qu'il a à faire

- Ses missions sont-elles clairement définies, est-il suffisamment informé sur les tâches à réaliser ?
- Possède-t-il un document écrit précisant les missions qu'il doit accomplir (fiche de poste, lettre de mission, description de fonction) ?

Si vous avez le sentiment que les missions de votre collaborateur sont mal définies, n'hésitez pas à consacrer une réunion préalable à ce sujet.

Ce qu'il a fait

- Dans quels domaines a-t-il atteint des résultats satisfaisants ? Comment a-t-il atteint ces résultats ?

- A-t-il rencontré des difficultés dans la réalisation des objectifs qui lui avaient été fixés l'année précédente ?

Ce qu'il va faire

- Quels objectifs professionnels pouvez-vous lui proposer pour l'année à venir (afin de mieux accomplir les missions qui lui sont confiées, afin d'améliorer la qualité de son travail, son efficacité, etc.) ?

- De quelle(s) manière(s) pouvez-vous l'aider dans l'accomplissement de ses objectifs (formation, conditions de travail, information…) ?

Ce qu'il peut devenir

- Disposez-vous des informations nécessaires pour aborder sa situation professionnelle actuelle (rémunération, potentiel, filières professionnelles…) ? Avez-vous pour lui des projets d'évolution (dans le cadre de sa fonction actuelle, dans une autre fonction…) ?

Autres sujets que vous désirez aborder

Modèle type

FICHE D'ENTRETIEN ANNUEL 1/2

De ______________________ service ______________________

Fonction ______________________ réalisée par ______________________ le ______________

ÉVALUATION DES OBJECTIFS FIXÉS L'ANNÉE PRÉCÉDENTE

Rappel des objectifs de progrès

(cf. entretien précédent)

(Précisez par un commentaire en tenant compte du contexte)

- Objectif ______________ Indicateur de réussite ______________ ❑ Oui ❑ Non ______________
- Objectif ______________ Indicateur de réussite ______________ ❑ Oui ❑ Non ______________
- Objectif ______________ Indicateur de réussite ______________ ❑ Oui ❑ Non ______________

ANALYSE DE LA PERFORMANCE AU POSTE ET DU COMPORTEMENT PROFESSIONNEL

Critères d'appréciation	(- -)	(-)	(=)	(+)	(++)	*Observations*
D'un point de vue général						
■ Comportement						
■ Motivation						
■ Organisation						
■ Efficacité						
■						
■						
D'un point de vue spécifique au poste de travail (reporter les principales activités ou compétences requises de la fiche de poste)						
■						
■						
■						
■						
■						

Axes d'amélioration

Modèle type

FICHE D'ENTRETIEN ANNUEL 2/2

OBJECTIFS POUR L'ANNÉE À VENIR

Objectifs par rapport au poste ou aux missions

Missions / Obligations

Moyens nécessaires (outils, organisation, formation)

SYNTHÈSE / PLAN D'ACTION ÉVENTUEL

Remarques éventuelles du salarié

- Signature du responsable de l'entretien
- Signature du salarié

ENTRETIEN PROFESSIONNEL



L'article 1er de l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003, repris dans l'accord général du 5 décembre 2003, prévoit que *"pour lui permettre d'être acteur dans son évolution professionnelle,* ***tout*** *salarié ayant* ***au moins deux années d'activité dans une même entreprise*** *bénéficie, au* ***minimum tous les deux ans,*** *d'un entretien professionnel* ***réalisé par l'entreprise,*** *conformément aux dispositions d'un* ***accord de branche ou d'entreprise*** *conclu en la matière ou,* ***à défaut, dans les conditions définies par le chef d'entreprise****"*.

L'entretien professionnel présente un double intérêt :

- Pour l'entreprise, c'est un outil permettant :
  - *la co-construction avec les salariés de projets de formation à court et moyen termes,*
  - *l'élaboration du plan de formation et son articulation avec d'autres dispositifs (DIF…).*
- Pour le salarié, l'entretien professionnel est l'occasion de formuler des demandes de formation, de faire un point d'étape sur son parcours professionnel.

Mise en œuvre

Plusieurs actions sont conseillées :

- **Organiser la fonction**
  - Identifier la personne qui va mener l'entretien (responsable hiérarchique direct, représentant du chef d'entreprise, chef d'entreprise lui-même…).
  - Préparer la personne choisie à sa fonction : formation, remise de documents techniques ad hoc ("Guide de l'entretien professionnel"…).
- **Programmer l'entretien**

  Organisé en septembre-octobre, l'entretien contribue à la conception du plan de formation de l'année suivante, mis en œuvre en novembre-décembre ; il permet de compléter le projet de plan de formation : le calendrier des entretiens professionnels doit tenir compte des besoins de l'entreprise quant à la définition de son plan de formation.



L'entretien professionnel peut être articulé avec les autres types d'entretiens pratiqués par l'entreprise (entretien d'évaluation…). Attention toutefois d'assurer la traçabilité des éléments relevant de l'entretien professionnel qui, à défaut, perdrait de son utilité.

- **Préparer l'entretien**

  Avant la date prévue pour l'entretien, un certain nombre d'informations doivent être réunies : "historique" du salarié (formation, ancienneté, postes occupés… – voir **grille Entretien/Entreprise** page 15), caractéristiques de son poste actuel, offre de formation…

  Afin que l'entretien soit constructif, il est essentiel que le salarié s'y prépare également. La **grille Entretien/Salarié** (page 14) doit l'y aider. A lui remettre donc avant l'entretien.



La grille remise au salarié doit lui permettre de formaliser son itinéraire professionnel, d'envisager des perspectives. Il s'agit d'un outil de préparation de l'entretien : libre au salarié de l'utiliser. Dans tous les cas, la grille doit rester sa propriété.

Contenu de l'entretien

Au cours de l'entretien, peuvent être abordés :

- les besoins de l'entreprise par rapport au poste occupé, à l'évolution de l'emploi et aux compétences du salarié,
- les projets d'évolution du salarié dans le cadre de l'entreprise,
- les projets d'évolution personnels (demandes de DIF, CIF, VAE…),
- le principe de la mise en œuvre d'actions de formation en dehors du temps de travail,
- la possibilité de co-construire des parcours de formation qualifiants, etc.

Suivi



Retracer les conclusions de l'entretien est indispensable dans la perspective de la mise en œuvre des préconisations qu'elles contiennent et de la préparation de l'entretien suivant. Toutefois, aucune règle particulière n'est imposée. L'entreprise peut donc s'inspirer du modèle de grille de suivi proposé ci-après.

A noter par ailleurs qu'il peut être utile de consolider – au plan collectif – les informations tirées des entretiens professionnels (voir **grille Entretiens/Consolidation** pages 16 et 17), afin par exemple de :

- visualiser les demandes de CIF, de DIF et de périodes de professionnalisation actuelles et à venir, pour programmer les absences et les remplacements,
- recenser les possibilités d'articulation entre plan de formation et demandes de DIF,
- connaître globalement le volume des demandes de DIF dans le temps et en évaluer le coût,
- recenser les accords donnés par les salariés sur le principe de formations hors temps de travail…



Si le salarié dispose d'un passeport de formation, les propositions qui lui seraient faites en matière d'actions de formation lors de l'entretien professionnel peuvent être, avec son accord, mentionnées dans une annexe de son passeport.

Modèle type

ENTRETIEN PROFESSIONNEL *(à remplir par le salarié)*

Grille Entretien professionnel / Salarié

- *Ce document vous a été remis pour vous aider à préparer l'entretien professionnel prévu le* ____________
  avec (nom/fonction) ____________
- *Cet entretien est l'occasion privilégiée de faire le point sur votre parcours professionnel dans l'entreprise et d'envisager les éventuelles formations nécessaires en vue, par exemple, d'une évolution ou d'une mobilité dans l'entreprise.*
- *La grille ci-dessous doit vous permettre de retracer votre itinéraire professionnel, de prendre conscience de ce que vous avez réalisé et de ce que vous savez faire. Vous remplissez cette grille pour vous-même : il ne vous sera pas demandé de la remettre à votre interlocuteur.*

MON HISTOIRE PROFESSIONNELLE

Entreprise / service	Emplois occupés *(en commençant par le plus ancien)*	Savoir-faire utilisé	Réalisations marquantes	Formations suivies

DANS MON EMPLOI ACTUEL

Savoir-faire utilisé	Réalisations marquantes	Evolutions constatées *(tâches supprimées, ajoutées, nouveaux outils, responsabilités nouvelles…)*	Formations suivies

MA MOTIVATION, MES SOUHAITS

Ce que j'aime faire	Ce que j'aimerais faire *(mon projet professionnel)*	Les formations que je souhaiterais suivre

Modèle type

ENTRETIEN PROFESSIONNEL *(à remplir par le chef d'entreprise)*

Grille Entretien professionnel / Entreprise

- Les parties 1, 2 et 3 de cette grille permettent de préparer l'entretien professionnel. Elles doivent être renseignées et mises à jour avant chaque entretien.
- La partie 4 est réservée aux résultats des entretiens professionnels précédemment conduits. Elle doit être remplie en 2 temps : "à chaud", après chaque entretien, en ce qui concerne les préconisations et décisions prises à cette occasion. Ultérieurement, pour consigner les suites concrètes qui y ont été données (formations suivies ou programmées, changement de poste…). Cette partie doit servir de base à l'entretien professionnel à venir.

• Nom ____________________ Prénom ____________________

Date de naissance ____________________

• Date d'entrée dans l'entreprise ____________________

Poste occupé ____________________

Qualification ____________________

Classification (convention collective) ____________________

Niveau de formation ____________________

IDENTIFICATION DU SALARIÉ

- Nom ____________________ Prénom ____________________

Date de naissance ____________________

- Date d'entrée dans l'entreprise ____________________

Poste occupé ____________________

Qualification ____________________

Classification (convention collective) ____________________

Niveau de formation ____________________

HISTORIQUE DES EMPLOIS OCCUPÉS DANS L'ENTREPRISE

Dénomination des emplois	**Principales tâches effectuées**	**Période** *(mois/année)*	**Formations suivies** *(préciser les principales caractéristiques : intitulé, période, durée, diplôme obtenu…)*

ÉVOLUTION PRÉVISIBLE DE L'EMPLOI ACTUEL

Modifications éventuelles prévisibles	**Ecarts avec les compétences actuelles**	**Formations nécessaires**

ENTRETIENS PROFESSIONNELS

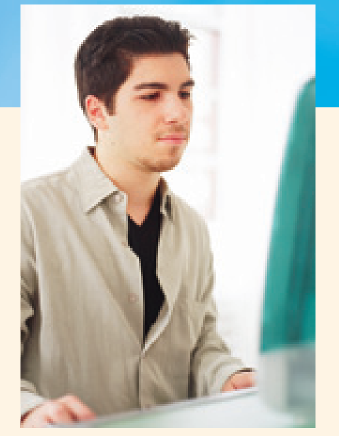
Dates / responsables de l'entretien	**Conclusions / préconisations / décisions de formation**	**Suites données** *(ex. : formations suivies, changement d'emploi, de classification…)* **/ date**

SALARIÉS		Salarié 1	Salarié 2
Poste actuel			
Date entretien			
Projet Plan de Formation	Action 1		
	Action 2 **		
	Action 3 *		
BC/VAE *(à préciser)*			
Période de Professionnalisation * *(à préciser)*			
DIF * *(à préciser)*			
Observations *(formulation par le salarié de projets pour les années à venir, par exemple utilisation du DIF dans 2 ans…)*			

TRETIEN PROFESSIONNEL / CONSOLIDATION

	Salarié 3	
		TOTAL

* A préciser si hors temps de travail.
** Préciser si dépassement de l'horaire de travail.



FORMATION INTERNE



Pourquoi une formation en interne ?

Avec une formation conçue par vous et pour vous, vous fixez vous-même les objectifs que vous souhaitez atteindre, vous intervenez au plus près des besoins en compétences de vos salariés, vous avancez à votre rythme en choisissant les périodes les mieux adaptées, vous réduisez de façon significative les coûts de vos formations.

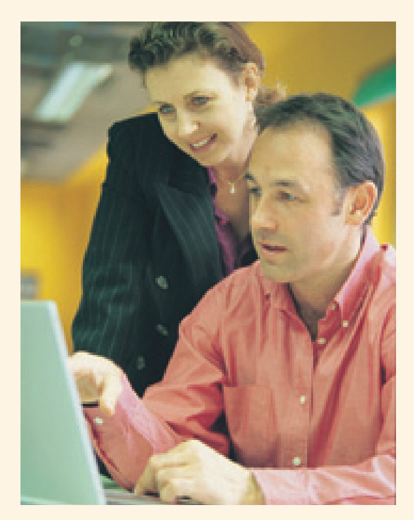
Comment réussir une formation en interne ?

La phase préparatoire

- Vous avez défini les actions de formation de votre entreprise et identifié celles qui peuvent être dispensées en interne.

	Objectif à atteindre	Action de formation	Salarié	Durée en heures	Période
EXEMPLE	Polyvalence informatique (Word, Excel) à atteindre dans les 6 mois à venir	Bureautique	J. Durand	50	6 au 22 janvier

- Vous devez ensuite identifier dans votre entreprise **qui sera le formateur**. Son savoir-faire, son expérience, sa motivation, sa capacité à transmettre ses connaissances seront déterminants.
- Vous pourrez alors définir le **contenu** et les modalités d'organisation de la formation. Le contenu doit être précis, de façon à répondre clairement à l'acquisition des nouvelles compétences que vous avez fixées. N'oubliez pas que cette formation doit répondre aux besoins de votre entreprise. Ne visez donc ni un contenu trop général ni trop détaillé (au risque de perdre les objectifs que vous vous êtes fixés). Conformément à la législation, vous devrez rédiger un programme (voir exemple page 21).
- Vous définirez également un **calendrier** de formation compatible avec les objectifs, les contraintes de fonctionnement de votre entreprise et la disponibilité des personnes concernées.



Le déroulement de la formation

- En introduction, vous informez la personne sur **le contenu, les modalités et les objectifs à atteindre.**
- Ensuite vous procédez au déroulement des différentes **étapes** de formation que vous aurez validées en précisant bien à chaque fois les objectifs fixés. A la fin de chaque étape, vérifiez que les points essentiels ont été acquis, si besoin en recourant à une mise en situation. N'oubliez pas de faire signer une attestation de présence après chaque session (voir exemple page 20).
- Pour finir, vous **validez** à chaud puis à froid (à trois mois) les acquis de la formation et leur mise en œuvre au quotidien dans l'entreprise.

La gestion administrative de la formation

- Prendre contact avec votre interlocuteur Agefos PME. En fonction de votre situation, il saura vous conseiller la solution la plus simple.

Modèle type

FORMATION INTERNE : PHASE PRÉPARATOIRE

Coordonnées ____________________

____

Contact ____________________

____

COMMENT RÉUSSIR UNE FORMATION EN INTERNE ?

La phase préparatoire

- Vous avez défini les actions de formation de votre entreprise et identifié celles qui peuvent être dispensées en interne*.

Objectifs à atteindre	Actions de formation	Salariés	Durée en heures	Période(s)

* N'hésitez pas à contacter votre conseiller Agefos PME qui peut vous assister dans cette démarche.

Modèle type

FORMATION INTERNE : FEUILLE D'ÉMARGEMENT

Nom de l'entreprise ____________________

Adresse ____________________

____

FEUILLE D'ÉMARGEMENT

- Intitulé de la formation ____________________
- Lieu du stage ____________________
- Nom(s) du (des) formateur(s) ____________________

Stagiaires

Nom du stagiaire	**Date**	**Durée en heures**	**Signature matin**	**Signature après-midi**

Nombre total d'heures stagiaires réalisées

Formateurs

Nom du formateur	**Durée* en heures**	**Signature**

(*) Attention, les temps de préparation ne peuvent pas être comptabilisés.

Nombre total d'heures formateurs réalisées

Modèle type

FORMATION INTERNE : EXEMPLE DE PROGRAMME

Nom de l'entreprise ______________________

Adresse ______________________

____

PROGRAMME

- **Intitulé de la formation** ______________________

- **Date et horaires**
  Du ____________ au ____________
  Horaires matin ______________________
  Horaires après-midi ______________________

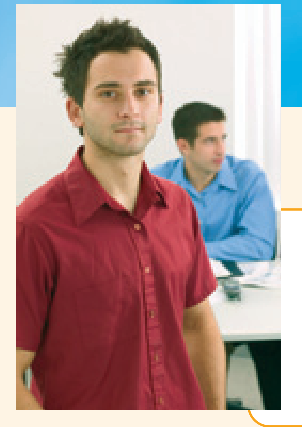
- **Lieu du stage**
  Nom ______________________
  Adresse ______________________
  ____
  Téléphone ______________________

- **Déroulement pédagogique**
  Jour 1
  Matin ______________________
  Après-midi ______________________
  Jour 2
  Matin ______________________
  Après-midi ______________________
  Jour 3
  Matin ______________________
  Après-midi ______________________

- **Nom(s) du (des) formateur(s)**
  Mme ou M. ______________________
  Qualité ______________________
  Expérience professionnelle ______________________

- **Moyens pédagogiques**
  ____
  ____

- **Evaluation de la formation**
  Feuille d'émargement + fiche d'évaluation de la formation



ACHAT DE FORMATION



Bien acheter une formation, c'est veiller à 3 aspects :

1 ***Bien définir les besoins***
2 ***Bien choisir le prestataire***
3 ***Bien s'entendre sur les objectifs avec le futur stagiaire***

1 Définir le besoin

Pourquoi une formation ?

En général, une formation peut avoir 3 origines :

- Parce que la personne va avoir à réaliser des activités qu'elle n'a jamais menées jusqu'alors.
  Préciser ces activités : lister les compétences nouvelles à acquérir (se fonder pour cela sur les compétences de ceux qui les réalisent déjà, si c'est le cas).
- Parce que la personne a des difficultés à réaliser des activités qui relèvent de son poste actuel.
  Préciser ces activités : lister les compétences à améliorer.
- Parce que le poste de la personne connaît des évolutions dont il convient de prendre connaissance.
  Préciser les éléments nouveaux à acquérir.

2 Bien choisir le prestataire

Certains besoins en formation correspondent à des actions communément mises en œuvre par des organismes de formation. Il faut dans ce cas examiner les programmes et veiller à quelques points fondamentaux :

- Le contenu de l'action reprend-il les besoins identifiés ?
- Le niveau requis est-il cohérent avec celui de la personne concernée ?
- La durée prévue correspond-elle à l'importance du besoin ?
- Les conditions d'organisation sont-elles satisfaisantes au regard des besoins de l'entreprise et du salarié (dates, lieu, rythme, coût) ?

Pour des besoins plus spécifiques, vous pouvez :

- **Bâtir un cahier des charges et lancer un appel d'offres. Celui-ci doit préciser :**
  - la nature de votre entreprise (secteur d'activité, environnement, spécificités…),
  - la présentation des salariés que vous souhaitez former (âge, sexe, expérience, niveau de formation),
  - la définition du besoin (voir le chapitre "Définir le besoin"),
  - les contraintes auxquelles doit se conformer la réponse à votre appel d'offres (durée des actions de formation, calendrier, disponibilité, lieu de formation),
  - la demande d'informations concernant l'offre de formation : informations sur l'organisme (expérience, références, spécialités, équipements…), sur ses propositions d'action (programme de formation, moyens et méthodes…) et sur la proposition d'un calendrier et du coût de la formation.

  Quelques conseils :
  - prévoir un délai suffisant avant la mise en place effective des formations,
  - limiter l'appel d'offres à 4 ou 5 organismes,
  - privilégier les organismes en fonction de leurs spécialités ou de leur proximité géographique.
- **Ou mettre en place une formation interne (voir "formation interne" en page 18).**

3 Bien s'entendre avec le formé sur les objectifs

Pour que la formation soit efficace, il faut que le salarié se sente impliqué. Pour cela, lui indiquer avant le départ en formation :

- les raisons qui ont motivé son inscription (les activités nouvelles, les activités à mieux maîtriser ou les évolutions à intégrer),
- les résultats attendus,
- les conditions qui lui seront accordées pour mettre en œuvre ce qu'il aura appris en formation (le temps pour passer de la théorie à la pratique),
- les modalités d'évaluation des résultats (voir doc. "Évaluer l'efficacité d'une formation" et notamment essayer de trouver un indicateur de résultat).

ÉVALUATION DE LA FORMATION



Pourquoi évaluer l'efficacité de la formation ?

Toute formation est dispensée dans le but de développer les compétences d'un salarié et de contribuer ainsi à améliorer les performances de l'entreprise.

La formation est donc un achat comme un autre, qui mérite :

- que l'on s'assure que l'exécution de la prestation a été conforme à la commande,
- que l'achat a été utile pour l'entreprise et a apporté une réponse efficace au besoin qui l'avait déclenché.

L'évaluation de la formation est donc nécessaire pour :

- connaître le retour sur investissement de la formation,
- lancer une action corrective si la formation n'a pas été efficace.

En effet, évaluer ne constitue pas une fin en soi, évaluer doit conduire l'entreprise à prendre des décisions.

Comment évaluer l'efficacité de la formation ?

Pour évaluer l'efficacité d'une formation, il faut comparer les résultats produits à ceux attendus lorsqu'on a commandé cette formation.

Une évaluation optimale suppose donc que l'on ait défini au préalable, avec le salarié, avant le départ en formation :

- les raisons pour lesquelles on déclenche cette formation,
- les objectifs de cette formation,
- voire un indicateur qui permettra de mesurer facilement si les objectifs sont atteints.

Cette évaluation doit être assurée en deux étapes :

- dès le retour de la formation, par le salarié (à chaud) : elle permet de vérifier que la formation s'est déroulée dans de bonnes conditions et dans le respect du programme prévu,
- 2 à 4 mois après la fin du stage ou éventuellement lors de l'entretien annuel (lorsqu'il existe) avec le salarié : elle permet de vérifier que les objectifs de formation sont atteints. Si ce n'est pas le cas, il faut envisager une action corrective.

Pour vous faciliter cette démarche :

- vous trouverez dans ce guide un support d'évaluation (voir page 25),
- votre conseiller Agefos PME se tient à votre disposition.

Les étapes liées à l'évaluation de l'efficacité d'une formation

Avant la formation

- ▸ **Repérage d'un écart de compétences**
  - ▸ **Décision de déclencher une formation**
    - ▸ **Définition des objectifs opérationnels de la formation**

Après la formation

- ▸ **Déroulement de la formation**
  - ▸ **Evaluation à chaud**
    - ▸ **Evaluation à froid**
      - ▸ **Action corrective le cas échéant**

Explications - lexique

Repérage d'un écart de compétences

Rappelons que la formation ne peut résoudre que les écarts de compétences.

- Exemple 1 : l'entreprise constate que le temps d'arrêt machine, pour cause de panne, du matériel maintenu par M. Martin est plus important que la moyenne. Après étude, il s'avère que M. Martin manque de connaissances en hydraulique pneumatique.
- Exemple 2 : le service va s'équiper d'un nouveau logiciel. Les salariés du service ne savent pas aujourd'hui utiliser ce logiciel.

Décision de déclencher une formation

L'entreprise décide de résoudre cet écart en inscrivant le (ou les) salarié(s) à une formation.

Définition des objectifs opérationnels de la formation

L'entreprise doit définir avec le salarié quel est l'objectif opérationnel qu'elle fixe à cet investissement formation.

Pour cela, elle doit se poser deux questions :

- pour quelle(s) raison(s) déclenche-t-on cette formation ?
- quel est le résultat attendu de cette formation ?

Ces deux questions doivent aider à définir l'objectif de la formation, voire, lorsque c'est possible, un indicateur (cf. fiche d'évaluation page 25 / partie 1), et renvoie directement à la phase de repérage.

- Exemple : M. Martin doit acquérir les connaissances qui lui manquent en hydraulique pneumatique pour réparer des machines de tel type. Le temps d'arrêt machine du parc de matériel de M. Martin doit diminuer de 10 %.

Déroulement de la formation

Le (ou les) salarié(s) suit(vent) la formation.

Evaluation à chaud

Cette évaluation est réalisée par le salarié dès son retour de formation (cf. fiche d'évaluation page 25 / partie 2).
Elle permet de vérifier que la formation s'est déroulée dans de bonnes conditions et dans le respect du programme prévu.

Evaluation à froid

Cette évaluation est assurée par le responsable hiérarchique 2 à 4 mois après la fin du stage ou éventuellement lors de l'entretien annuel avec le salarié (cf. fiche d'évaluation page 25 / partie 3).
Elle vise à vérifier que les objectifs de la formation sont atteints et que le manque de compétences est comblé.

Si ce n'est pas le cas, il faut envisager une action corrective.

Lancement d'une action corrective

Si l'objectif n'est pas atteint, cela signifie :

- soit que l'origine de l'écart constaté ne correspondait pas à un manque de compétences : il faut alors lancer une nouvelle démarche d'analyse des causes,
- soit que la formation n'a pas été efficace. Dans ce cas, il faut chercher à savoir pourquoi (mauvaise prestation de l'organisme – se reporter alors à l'évaluation du salarié –, formation inadaptée, manque d'accompagnement dans l'entreprise pour la mise en pratique des acquis de la formation…), avant d'envisager une nouvelle action (inscription à une nouvelle formation, mise en place de mesures d'accompagnement…).

Objectif visé

► *Cadre 1*

A remplir par le responsable avant le départ en formation et à remettre au salarié.

L'objectif opérationnel de la formation doit être défini, avant le départ en formation, en lien avec le salarié. Utilisez de préférence des termes actifs pour le définir (par ex. : être capable de réparer…).

Deux questions peuvent aider à définir l'objectif de la formation, voire, lorsque c'est possible, un indicateur :

- pour quelle raison déclenche-t-on cette formation ?
- quel est le résultat attendu de cette formation ?

Exemple : le temps d'arrêt machine du parc de matériel est trop important.

M. Martin doit acquérir les connaissances qui lui manquent en hydraulique pour réparer des machines de type "X".
Le temps d'arrêt machine du parc de matériel de M. Martin doit diminuer de 10 %.

Pour vous aider à la définition de l'objectif visé, le conseiller Agefos PME se tient à votre disposition.

Qualité de la formation

► *Cadre 2*

A remplir par le salarié dès la fin de la formation.

Cette évaluation est réalisée par le salarié dès son retour de formation. Elle permet de vérifier que la formation s'est déroulée dans de bonnes conditions et dans le respect du programme prévu.

Pour autant, cette évaluation reste subjective et ne permet pas de dire si la formation a permis d'atteindre l'objectif fixé. Elle peut par contre fournir des explications dans le cas où le résultat attendu n'est pas atteint (voir ci-dessous).

Résultats de la formation

► *Cadre 3*

A remplir 2 à 4 mois après le stage par le responsable (après application des acquis).

Cette évaluation est assurée par le responsable hiérarchique 2 à 4 mois après la fin du stage ou éventuellement lors de l'entretien annuel avec le salarié. Elle vise à vérifier que l'objectif de la formation est atteint et que le manque de compétences est comblé.

Si ce n'est pas le cas, il faut en rechercher les raisons avec le salarié.

En effet, si l'objectif n'est pas atteint, cela signifie :

- soit que le lancement d'une formation n'était pas l'action appropriée pour atteindre l'objectif visé ; il faut alors réfléchir à une autre forme d'action,
- soit que la formation n'a pas été efficace. Dans ce cas, il faut chercher à savoir pourquoi, avant d'envisager une nouvelle action (inscription à une nouvelle formation, mise en place de mesures d'accompagnement…) :
  - mauvaise prestation de l'organisme ? (dans ce cas, se reporter à l'évaluation du salarié),
  - formation inadaptée ?
  - manque d'accompagnement dans l'entreprise pour la mise en pratique des acquis de la formation ?

Modèle type

ÉVALUATION DE LA FORMATION

- Nom du salarié ______________________ Prénom ______________________
- Intitulé de la formation : ______________________
- Organisme : ____________ ■ Durée en jours : ____________ ■ Date(s) : ____________

1 OBJECTIF VISÉ

(cadre à remplir par le responsable **avant le départ en formation** - voir conseils d'utilisation page 23)

Objectif visé	Indicateur de résultat

2 QUALITÉ DE LA FORMATION

(à compléter, **dès la fin de la formation**, par le stagiaire)

	Oui	*Non*	*Commentaires*
■ Les conditions matérielles d'organisation (accueil, salle de formation…) ont-elles été bonnes ?			
■ Compte tenu du programme, la durée de la formation vous a-t-elle paru adaptée ?			
■ Le contenu de la formation était-il conforme au programme ?			
■ L'animation vous a-t-elle semblé efficace ?			
■ La formation était-elle adaptée à votre niveau ?			
■ La participation du groupe a-t-elle été active ?			
■ La formation vous a-t-elle apporté des connaissances nouvelles ?			
■ Pensez-vous avoir retiré de la formation des éléments qui auront une application pratique dans votre travail ?			
■ Recommanderiez-vous cette formation à d'autres personnes ?			

Date : Signature du salarié

3 RÉSULTATS DE LA FORMATION

(à compléter, **après application des acquis**, par le responsable)

■ Au regard de l'objectif visé, le résultat est-il atteint ? ❑ en totalité ❑ partiellement

Précisez les points qui restent à acquérir : ______________________

Comment les acquérir : ______________________

❑ non ; dans ce cas, programmez un échange avec le salarié pour définir :

Pour quelles raisons le résultat n'est-il pas atteint ? ______________________

Action(s) corrective(s) à mettre en place ______________________

Date : Nom et signature du responsable

Remettre une copie au salarié

Notes

LA GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)

Un atout pour les PME

Quel interêt pour votre entreprise ?

- **Votre entreprise est contrainte à de multiples évolutions tant techniques, technologiques qu'organisationnelles,**
- **vous rencontrez de plus en plus de difficultés lorsque vous êtes amené à recruter,**
- **vous êtes confronté à une pénurie de main-d'œuvre et/ou à un problème démographique suite à de prochains départs en retraite,**
- **vous souhaitez mieux connaître le potentiel de vos salariés pour les faire évoluer.**

Les grandes étapes d'une GPEC

Une démarche GPEC vise à mettre en cohérence les compétences effectives de vos salariés et les évolutions de votre entreprise par l'élaboration de plans de formation, de parcours professionnels, de mobilités, de développement professionnel, de validation des acquis de l'expérience…

1RE ÉTAPE Identifier les problèmes d'emplois prioritaires en fonction des évolutions,

2DE ÉTAPE Construire des solutions concrètes,

3ME ÉTAPE Mobiliser les différents acteurs (internes, externes) sur la mise en œuvre.

Un appui simple et adapté à votre entreprise

Pour vous appuyer dans votre démarche GPEC, différents dispositifs d'accompagnement permettant de répondre au besoin spécifique de chaque entreprise peuvent être mobilisés :

L'intervention courte d'Agefos PME :

- s'adresse aux entreprises de moins de 250 salariés souhaitant mener à bien une démarche individuelle,
- son objectif est de mettre en place un plan de gestion anticipée des ressources humaines après identification des compétences que l'entreprise doit acquérir ou renforcer pour atteindre ses objectifs,
- **cette intervention est prise en charge par l'Etat, la Région et le Fonds Social Européen.**

L'intervention d'un consultant pour un besoin plus spécifique ou approfondi :

- s'adresse aux entreprises de moins de 250 salariés souhaitant mener à bien une démarche individuelle *(il est même possible de mettre en place une action inter-entreprise sans limite d'effectif dans ce cas)*,
- son objectif est d'élaborer un plan de GPEC adapté au contexte et aux préoccupations de l'entreprise,
- **la prestation du consultant est financée à 50 % dans la limite de 15 000 € après signature d'une convention individuelle d'appui à l'élaboration d'un plan de GPEC.**

VOUS ÊTES INTÉRESSÉ, CONTACTEZ VOTRE CONSEILLER QUI SAURA VOUS APPORTER LE CONSEIL ADAPTÉ.

Votre conseiller Agefos PME est à votre disposition pour vous aider dans une approche globale de vos besoins et vous faciliter, dans ce cadre, l'appropriation de ces outils.

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Dans un contexte économique en profond changement, au regard notamment du choc démographique, la gestion des emplois et des compétences doit s'inscrire dans le temps. La gestion des ressources humaines est devenue plus que jamais un enjeu majeur.

Pour se libérer des incertitudes et des contraintes dues à ces changements, les chefs d'entreprise doivent établir une prospective des métiers et des qualifications dans leur structure, et ainsi participer à l'amélioration du développement de leur entreprise.

En quelques mots, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est une méthode dont l'objectif est :

- de réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins en compétences et les ressources humaines de l'entreprise en fonction du plan stratégique,
- d'impliquer le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.



PÔLE ENTREPRISES DE 10 SALARIÉS ET PLUS
5, rue Louis de Broglie - 21000 DIJON
Tél. 03 80 78 94 55 ou 03 80 78 92 49
Fax 03 80 78 94 82
fpc-b@agefos-pme.com

PÔLE ENTREPRISES DE MOINS DE 10 SALARIÉS
5, rue Louis de Broglie - 21000 DIJON
Tél. 03 80 78 92 42
Fax 03 80 78 94 82
tpe-b@agefos-pme.com

PÔLE EMPLOI PROFESSIONNALISATION
5, rue Louis de Broglie - 21000 DIJON
Tél. 03 80 78 91 82
Fax 03 80 78 92 47
emploi-b@agefos-pme.com

www.agefos-pme-bourgogne.com



Concept AGCP Communication E-Mail = info@agcp.fr • © 09/2006 • Crédit photos © : Téo Lannié/Photo Alto/Ingram Publishing